

# Model Integrasi, Konfigurasi dan Kontijensi Lingkungan-strategi Bersaing-kinerja

Muafi

## Abstract

This research had aim to integrate the paradigm of Environment-Strategy-Performance (E-S-P) by considering the variable of strategy posture and training model that have the same role as mediation in analyzing the influence of environment toward performance. The integration model will be able to be analyzed more complete by analyzing the fit of competitive strategy and environment, strategy posture and training model either by configuration or contingency. The approach of configuration and contingency model are carried in order the company has fit. The organization will be designed and positioned better, effectively and efficiently in every its activity. The sample of research were taken from the manufacturing companies in East Java. The technique of sampling used non probability sampling. The examining of integration model used *Structural Equation Modelling*, moreover the examining of configuration and contingency model used *regression euclidience distance*. The result in integration model explained that Environment-Strategy-Performance can be integrated with strategy posture and training model, until the integration model can be applied in manufacturing industry. But the result of configuration and contingency model explained that there is fit between competitive strategy and the elements of contingency such as environment, strategy posture and training model either by configuration or contingency. However, if it be analized deeply, there is no fit between the competitive strategy of cost leadership and all of contingency variable such as environment, strategy posture and training model either by configuration or contingency. There is also no fit between competitive strategy innovation and training model contingency.

**Keywords:** integration, configuration, contingency, E-S-P

## Latar Belakang Masalah

Kajian mengenai analisis lingkungan eksternal dan internal yang terkait dengan sektor manufaktur menjadi aspek penting untuk diperhatikan, karena akan berdampak pada kinerja yang akan dihasilkan. Hasil dari analisis lingkungan eksternal dan internal tersebut dapat dijadikan dasar untuk menentukan strategi organisasi (Thoyib, A., 2006: 10; Idrus, S., 1997: 10). Berdasarkan pendekatan model paradigma E-S-P (*Environment-Strategy-Performance*)

menjelaskan bahwa variabel lingkungan ini bisa mempengaruhi kinerja perusahaan dimediasi oleh strategi. Paradigma E-S-P ini telah diyakini kebenarannya melalui penelitian empiris oleh beberapa ahli strategi (Lukas, B. A., *et al* 2001; Badri, M. A., *et al* 2000; Cristmann, P., *et al* 1999; Li, H., 1991; Luo, Y., 1999; Weinsten, M and K Obloj., 2002) dan bisa diimplementasikan pada perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa.

Steers, R.M., (1980: 125) menjelaskan bahwa lingkungan mampu mempengaruhi kejelasan peran dari para manajer/karyawan sehingga akan berpengaruh terhadap efektivitas/kinerja organisasi. Manajemen akan menghadapi kesulitan untuk memahami

lingkungan yang sangat kompleks. Kapasitas pengolahan informasi manajemen menjadi berlebihan bebannya sehingga akan berimplikasi juga pada perilaku keputusan yang akan dilaksanakan (Robbins, S.P., 1994: 254). Ini artinya lingkungan akan mempengaruhi postur strategi dari para manajer. Selanjutnya postur strategi akan mempengaruhi kinerja perusahaan (Schuler, R. S dan Jackson, S.E., (1987); Coltman, T *et al* (2003); Offstein, E. H., *et al* (2005), Edelman, L. F., *et al* (2005), Alleyne, P., *et al* (2005), Carmeli, A., (2004), Hoogervorst, J.A. P., *et al* (2002). Sedangkan pengaruh

## Muafi,

Staf Pengajar FE dan Program MM UPN 'Veteran' Yogyakarta.  
muafi2001@yahoo.com.

\* Model ini pernah dipresentasikan pada the 1<sup>st</sup> MRC Doctoral Journey in Management of Indonesia University, November 23<sup>rd</sup> 2006.

lingkungan terhadap praktik SDM telah diteliti oleh Harel, G.H and S.S. Tzafrir (1999) yang menghasilkan temuan bahwa lingkungan bisnis memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja dan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja dimediasi oleh praktik SDM seperti perekrutan, seleksi, *internal labor market*, pelatihan, partisipasi, kompensasi dan prosedur keluhan. Kesimpulan ini juga didukung oleh Anakwe, U.P (2002), dan Weinstein, M and K. Obloj (2002) yang menjelaskan bahwa lingkungan bisa mempengaruhi praktik SDM.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan manufaktur di Jawa Timur. Hal ini dilandasi pemikiran bahwa pertumbuhan industri manufaktur akan sangat berarti bagi penyerapan tenaga kerja di Indonesia (Kuncoro, A., 2008 dalam Kompas, 16-1-2008). Berdasarkan kajian yang dilakukan oleh LPEM-FE UI tahun 2007 sebanyak 70% infrastruktur yang ada di Indonesia tergolong buruk. Situasinya identik sama dengan tahun 2006, tidak ada perbaikan dalam hal sarana dan manajemen. Pertumbuhan industri manufaktur terhambat oleh ketidakstabilan makro ekonomi, infrastruktur, transportasi dan manajemen. Untuk itu pemerintah diharapkan dapat mengatasi atau meniadakan hambatan tersebut. Disisi lain, pemerintah diharapkan bahwa sektor industri ini bisa terus meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) dalam kurun waktu tiga tahun terakhir, 2005-2007, pertumbuhan industri manufaktur di bawah pertumbuhan nasional. Tahun 2005 pertumbuhan industri manufaktur hanya 4,6%, sementara pertumbuhan ekonomi 5,7%. Tahun 2006, pertumbuhan industri manufaktur juga 4,6%, sedangkan pertumbuhan ekonomi 5,5%. Pada triwulan III-2007, pertumbuhan industri manufaktur hanya 4,5%, atau hanya menyumbang 27,3% terhadap PDB. Dari gambaran tersebut bisa disimpulkan kinerja sektor industri manufaktur terus turun (Kompas, 16-1-2008).

Terkait dengan objek riset yang diteliti, maka penelitian ini menekankan pada pentingnya mengintegrasikan paradigma E-S-P dengan mempertimbangkan peran

mediasi variabel lain seperti postur strategi dan model pelatihan. Demikian juga penting bagi perusahaan untuk melakukan kesesuaian secara konfigurasi dan kontijensi sehingga organisasi akan lebih bisa meningkatkan kinerjanya. Model integrasi dimaksudkan untuk mengintegrasikan paradigma E-S-P dengan variabel lain selain variabel strategi bersaing seperti model pelatihan dan postur strategi yang memiliki peran yang sama sebagai mediasi dalam menganalisis pengaruh lingkungan terhadap kinerja organisasi. Model integrasi ini akan bisa dianalisis lebih lengkap jika dilanjutkan dengan melakukan model konfigurasi dan kontijensi, dikaji dengan menganalisis fit (kesesuaian) antar variabel strategi bersaing sebagai variabel sentral penelitian dan variabel-variabel kontijensi lainnya seperti lingkungan eksternal dan internal, postur strategi dan model pelatihan. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, maka masalah pokok dalam penelitian ini adalah: "Bagaimanakah model integrasi, konfigurasi dan kontijensi lingkungan, strategi bersaing dan kinerja organisasi diimplementasikan pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur?"

## Tinjauan Pustaka

### Lingkungan: Konsep dan Tipologi

Hasil studi teoritik dan kajian empiris dari beberapa ahli telah mengelompokkan lingkungan secara berbeda-beda.<sup>1</sup> Dalam penelitian ini, mengacu pada pengelompokan lingkungan berdasarkan tipologi lingkungan *hostile* dan *benign* baik untuk lingkungan eksternal dan internal. Adapun lingkungan keras (*hostile*) memiliki ciri-ciri: seting industri yang rawan, intensitas persaingan yang ketat, iklim bisnis yang keras dan berat, serta kurangnya peluang-peluang yang bisa dieksploitasi. Ditambahkan oleh Robertson, C and S. K. Chetty (2000: 215) bahwa lingkungan *hostile* dicirikan: penuh resiko, tekanan dan dominasi. Sedangkan

lingkungan ramah (*benign*) dicirikan: seting aman bagi operasional bisnis karena lingkungan ini penuh dengan banyak peluang investasi dan pemasaran. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Khandawalla (1977 dalam Kean, Rita., et al 1998: 49) bahwa lingkungan *hostile* dicirikan: beresiko tinggi, keras (*harsh overwhelming*).

Sedangkan lingkungan *benign* dicirikan: aman (*safe*), *munificent* dan *manipulatable*. Dikaitkan dengan orientasi/postur strategi, lingkungan *hostile* ini lebih sesuai untuk postur strategi *entrepreneur* dan lingkungan *benign* lebih sesuai untuk postur strategi konservatif (Covin, J. G and D. P. Slevin., 1989: 79). Hasil penelitian Luo, Y (1999) menjelaskan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan lingkungan *munificence* terhadap postur strategi khususnya strategi Inovasi, Proaktif dan Resiko tinggi. Sebaliknya, lingkungan yang kompleks dan dinamis (*hostile*) memiliki hubungan dengan postur strategi Inovasi, Proaktif dan Resiko Tinggi. Hasil penelitian ini juga didukung oleh D'Aveni (1994; Thompson, 1967 dalam Simerly, R L dan M. Li., 2000: 39). Demikian juga dengan Miller (1994 dalam Lefebvre, L A, et al (1997: 862) mengatakan bahwa Strategi *Cost Leadership* cocok/fit dengan lingkungan yang stabil/*benign*. Juga ditambahkan dari studi empiris menunjukkan bahwa lingkungan *hostile* memiliki hubungan yang positif dengan Inovasi. Sedangkan Miller, D., (1988: 284) menegaskan kembali bahwa dalam lingkungan yang stabil, inovasi tidak dibutuhkan dalam kondisi tersebut tetapi menggunakan strategi berbiaya rendah. Ditambahkan oleh Lukas, B. A., et.al (2001: 420) dan Li, H (2001: 197) bahwa interaksi antara Lingkungan Hostile dan Strategi yang berorientasi pada Prospektif memiliki pengaruh terhadap Kinerja. Ini artinya Lingkungan *hostile* lebih sesuai dengan strategi inovatif, sedangkan lingkungan *benign* lebih sesuai dengan strategi kepemimpinan/penurunan biaya.

<sup>1</sup> lihat, Hitt, M A., et.al (1995: 40-41; 79-103); Hunger, J. D and Thomas L. W (2001:113-151); Pearce II, J A dan Richard B. R., (1997: 93-146); Grant, R M., (1999: 54-55:112); Anthony, W P., et.al (1999: 70-100); Mathis, R.L and John J.J., (2001: 55); Dessler, G., (1997); Schuler, R. S dan Jackson, S.E., (1997: 40); Luo, Y., (1999: 37-52); Li, H., (2001:183-204); Shane, S and Lars K., (1995: 37-50); Schul, P L., et.al (1995: 129-142); Lukas, B A., et.al (2001: 409-429); Choe, J., (2002:1-12); Ward, P T., et.al (1995: 99-115); Beal, R M., (2000: 27-47).

## Strategi Bersaing: Konsep dan Tipologi

Tipologi strategi yang akan digunakan dalam penelitian ini lebih mengacu pada strategi bersaing yang dikemukakan oleh Porter, M.P (1980, 1985) yang mengklasifikasikan strategi generik menjadi tiga: *cost leadership*, diferensiasi dan *focus*. Miles dan Snow (1984) juga mengklasifikasi menjadi tiga jenis: *defender*, *prospector*, dan *analyser*. Mengacu pada klasifikasi strategi dari Porter tersebut, Schuler, R.S dan S.E Jackson (1987) membedakan secara jelas klasifikasi strategi bersaing Porter dalam MSDM strategi tersebut menjadi tiga: *cost reduction*, *innovation*, dan *quality enhancement*.

Strategi bersaing inovasi digunakan untuk mengembangkan produk atau layanan yang berbeda dari pesaing; fokus utamanya adalah menawarkan sesuatu yang baru atau berbeda. Peningkatan kualitas produk atau jasa adalah sebagai fokus utama dalam strategi peningkatan kualitas. Sedangkan dalam strategi bersaing penurunan biaya, perusahaan secara tipikal mencapai keunggulan bersaing melalui biaya produksi yang rendah. Strategi ini bisa bersifat *pure* untuk single unit atau dalam area fungsional, tetapi bisa juga terjadi *overlap* dimana diperoleh bahwa unit bisnis atau area fungsional akan secara sekaligus memiliki dua atau lebih strategi bersaing secara simultan (Schuler, R. S dan S. E. Jackson., 1987: 208). Dikatakan bahwa strategi ini tidaklah harus dipisah secara sendirisendiri karena sangat mungkin suatu organisasi mengacu pada satu strategi pada satu produk atau jasa dan strategi yang berbeda untuk produk atau jasa lain (Mathis, R.L and J. J. Jackson., 2001: 50).

Kumar, K., *et al* (1997: 47) menjelaskan bahwa sebenarnya jenis strategi generik Porter adalah sama (*similar*) dengan Miles dan Snow dan beberapa ahli strategi lain. *Defender* (Miles dan Snow) sama dengan *Low Cost* (Porter) dan Efisiensi. *Prospector* (Miles dan Snow) sama dengan *Diferensiasi/Inovasi* (Porter/Miller dan Friesen's). Porter menjelaskan bahwa *Cost Leadership* dan *Diferensiasi* adalah *mutually exclusive* (Kumar, K., *et al* (1997: 50). Dikatakan juga bahwa jika keduanya dikombinasikan maka akan terjadi *stuck*

*in the middle*. Kondisi ini disebabkan karena keduanya saling bertolak belakang. Tetapi jika masing-masing strategi *cost leadership* dan *Diferensiasi* ini dikombinasikan dengan strategi Fokus maka akan terjadi *Hybrid*. Ini bukan berarti kondisi *stuck in the middle* tidak bisa terjadi. Kondisi ini justru dalam salah satu penelitian Kumar, K *et al* (1997: 47) juga Hlavacka, S., *et al* (2001: 49) dikatakan bahwa 'strategi-strategi generik Porter tersebut tidaklah bersifat *mutually exclusive* dan setiap strategi dapat dihubungkan dengan suatu variasi strategi lainnya'. Variasi-variasi strategi ini dapat menciptakan keunggulan bersaing. Hal yang perlu diingat juga bahwa dalam kondisi *stuck in the middle* tidak dapat diramalkan. Seperti halnya pada strategi *reactor* yang dijelaskan oleh Miles dan Snow, *stuck in the middle* ini tidak pernah dianjurkan sebagai suatu jalan kearah sukses (Robbins, S. P., 1994: 152). Oleh karenanya dalam penelitian ini tetap akan dipilih dua tipologi strategi dari Schuler, R.S dan S.E Jackson (1987) yang mengacu pada strategi bisnisnya Porter, M.P (1980) yakni: *Inovasi* dan *Kepemimpinan Biaya*. Alasannya, kedua tipe strategi ini memiliki karakteristik yang tegas, berada dalam dua titik ekstrim dan memiliki konsistensi dalam beradaptasi dengan *variable* kontijensi dalam perusahaan.

## Postur strategi: Konsep dan Tipologi

*Strategic posture* didefinisikan secara lebih luas sebagai orientasi bersaing perusahaan secara keseluruhan. Perusahaan yang berorientasi pada *entrepreneurial-conservation* merupakan indikasi dari *strategic posture*. *Strategic posture/strategic orientation* ini dibagi menjadi dua: *entrepreneur* dan *conservative*. Miller (1983, dalam Covin, J.G dan D.P Slevin., 1989: 77) mengatakan bahwa *the entrepreneurial-conservation orientation* adalah berkaitan dengan sejauhmana top manajer memiliki sikap/gaya manajemen yang berhubungan dengan resiko bisnis, dukungan terhadap perubahan dan inovasi dalam upaya memperoleh keunggulan bersaing untuk perusahaan mereka dan untuk bersaing secara agresif. *Entrepreneur* dicirikan: inovasi produk dan teknologi yang intensif, orientasi kompetitif yang agresif,

kecenderungan berani meng-ambil resiko, dan proaktif. Sedangkan sebaliknya *conservative* dicirikan: minimnya inovasi terhadap produk dan teknologi, orientasi kompetitif yang hati-hati dan kurang berani mengambil resiko, reaktif, dan pasif. Hunger, J. D dan T. L. Wheelen., (2001: 351). mengatakan bahwa pengalaman, keahlian dan factor-faktor kepribadian CEO cenderung memiliki keterkaitan dengan satu jenis strategi atau kombinasi dari berbagai strategi. SBU yang memiliki *build strategy* atau *harvest strategy* cenderung akan dipimpin oleh manajer yang memiliki keinginan besar untuk mengambil resiko, memiliki toleransi yang besar pada ambiguitas dan memiliki pengalaman luas pada penjualan/pemasaran. Para CEO yang berhasil mengimplementasikan strategi diferensiasi/inovasi cenderung memandang mereka sebagai pekerja keras dan memiliki kemampuan melihat hal-hal eksternal sebagai alasan keberhasilan yang diperoleh. Mereka juga cenderung memiliki pengalaman yang cukup luas dalam hal penelitian dan pengembangan. Sebaliknya, SBU yang memiliki strategi berbiaya rendah (*low cost*) cenderung akan dipimpin oleh seorang manajer yang memiliki pengalaman luas dalam hal produksi. Studi lain menunjukkan bahwa CEO dari perusahaan-perusahaan jenis *prospector* berusia lebih muda, dengan masa jabatan dalam perusahaan dan posisi manajerial yang lebih pendek, dan lebih ber-pendidikan dibandingkan dengan CEO dari perusahaan yang berjenis *defender*. Para CEO perusahaan-perusahaan tipe *prospector* cenderung memiliki latar belakang lebih luas dalam pemasaran atau R&D, sementara CEO perusahaan *defender* cenderung memiliki latar belakang dalam hal keuangan, mesin dan manufaktur.

Ditambahkan oleh Longenecker, J.G., *et al* (2001) *entrepreneur* dicirikan: pengendalian terpusat, produk terbatas, formalitas tinggi dan lingkungan dinamis. *Adaptive mode* dicirikan: pengendalian terpusat, mencari peluang baru, formalitas tinggi dan lingkungan stabil. Sedangkan *planning mode* dicirikan: pengendalian tidak terpusat, mencari peluang baru, formalitas rendah, formalitas rendah dan lingkungan dinamis. Lihat juga penelitian



oleh Segev, A (1987), Lukas, B. A., *et al* (2001: 412) juga Dess dan Davis (1984) yang menekankan pada perilaku entrepreneur dan inovasi adalah jelas berbeda dengan perilaku konservatif. Posturstrategi akan mempengaruhi model pelatihan, (Twomey, D. F dan D.L. Harris., (2000); Gomes, C., 2004); dan sedangkan model pelatihan yang telah diimplementasikan akan mempengaruhi postur strategi manajer (Gomes, C., 2004; Schuler, R.S dan S.E Jackson., 1997). Ini berarti ada hubungan timbal balik antara praktik SDM dan postur strategi atau disebut dalam penelitian ini sebagai postur strategi.

### Model Pelatihan

Kalleberg and Mody (1994) dan Harrel and Tzafir (1999 dalam Hansson, B (2002: 3) meyakini bahwa pelatihan memiliki dampak positif terhadap kinerja organisasi dan berhubungan dengan produktivitas dan profitabilitas. Delaney, J. T and M. A. Husehild (1996: 1) dalam praktik SDM progresif, seperti pada aspek pelatihan dan seleksi akan dapat meningkatkan persaingan di pasar global sehingga akan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Ditambahkan bahwa organisasi dapat meningkatkan kualitas karyawan dengan menyediakan pelatihan komprehensif dan aktivitas pengembangan setelah seleksi. Investasi dalam pelatihan dapat memberikan manfaat bagi kinerja organisasi (Bartel, 1994; Knoke and Kalleberg, 1994; Russel, T and Powers, 1985 dalam Delaney, J T and M A. Husehild., 1996; 951; Cunha, R C and M P Cunha, 2004: 3) dan kinerja inovasi.

Penelitian dari Valle, R., *et al* (2000) lebih menekankan pada pendekatan kedua yang berpusat pada orientasi pelatihan yang dilakukan oleh manajer eksekutif perusahaan. Model pelatihan terbagi menjadi dua: mekanik dan organik. Meneliti tentang pengaruh model pelatihan dalam *content and context* sebagai variable kontijensi terhadap strategi bisnis (tipologi Miles dan Snow), juga pengaruh proses kerja terhadap kinerja. Hasilnya menjelaskan bahwa perusahaan yang mengadopsi strategi/kebijakan pelatihan tertentu memiliki tingkatan tertinggi dari konsistensi internal antara tujuan pelatihan yang disengaja. Proses kerja dan pelatihan mengindikasikan

kan bahwa proses kerja dimana *content* dari kerja menyediakan pengayaan dan tujuan jangka panjang. Perusahaan cenderung mengadopsi strategi/kebijakan pelatihan dalam model pelatihan dimana menekankan pada peningkatan keahlian spesialisasi individu yang bertujuan untuk peningkatan produktivitas secara langsung. Sebaliknya, perusahaan yang menggunakan proses kerja yang bercirikan repetitive dan tugas yang rutin, menekankan kembali pada jenis pelatihan yang *content*. Diyakini bahwa organisasi yang memiliki *training-strategi* bisnis dengan *training* sebagai variable kontijensi akan memiliki kinerja yang lebih baik. Secara khusus menghasilkan temuan bahwa perusahaan yang memilih strategi bisnis *defenders* akan cenderung mengadopsi model pelatihan *mechanical*. Perusahaan yang memilih strategi bisnis *prospectors* akan cenderung mengadopsi model pelatihan *organics*. Perusahaan yang memilih strategi bisnis *analyser* akan cenderung mengadopsi model pelatihan campuran (*organics dan mechanical*).

Ditambahkan juga oleh Nawawi, H (2005: 222-223) bahwa pelatihan yang menggunakan strategi Inovasi perlu difokuskan pada usaha pengembangan baru dalam teknologi proses produksi dan pemberian pelayanan. Sehingga diperlukan untuk mampu menggali dan mendorong agar pekerja memiliki kesediaan dan berani menyampaikan gagasan, inisiatif dan kreativitasnya dalam mewujudkan kekhususan produk yang berbeda dan lebih unggul dari produk pesaing. Sedangkan pelatihan yang menggunakan strategi Kepemimpinan Biaya perlu difokuskan dalam peningkatan kemampuan para pekerja lini, dalam mengusahakan mengurangi atau menekan serendah-rendahnya biaya produksi dan pemberian pelayanan tanpa berakibat mempersempit atau mengurangi pasar. Karyawan harus bersedia bekerja keras dengan disiplin dan kecermatan yang tinggi, mampu melakukan kontrol kualitas agar terhindar dari menghasilkan produk yang tidak memenuhi persyaratan.

### Kinerja Organisasi

Beal, R. B., (2000: 38) menjelaskan bahwa kinerja organisasi memang memainkan peran kunci dalam riset

strategi. Tetapi ada perdebatan yang bisa dipertimbangkan dalam konseptualisasi dan pengukuran dari kinerja organisasi (Venkatraman and Ramanujan, 1986). Kompleksitas dari kinerja mungkin memberikan kontribusi utama untuk diperdebatkan. Disamping diperdebatkan, persetujuan antara beberapa ahli teoritis yang mengukur kinerja lebih baik berdasarkan pada persepsi manajer. Hal ini dikarenakan secara nyata data objektif yang biasanya diperoleh dari lapangan tidak tersedia, apalagi untuk perusahaan kecil yang tidak pernah mampu mempublikasikan (Dess and Robinson, 1984). Selanjutnya, ketika laporan keuangan tersedia, mungkin tidak akurat sebab tidak diaudit (Sapienza, Smith, and Gannon, 1988). Sehingga pemilik perusahaan atau CEO bisa menyediakan evaluasi subjektif terhadap kinerja perusahaan (Sapienza, S and Gannon, 1988). Miller (1987) menggunakan cara mengukur kinerja secara *self report* pimpinan perusahaan, yaitu dengan cara membandingkan indikator-indikator keuangan dengan rata-rata industri. Hal yang sama dilakukan juga oleh Govindarajan (1988) yang mengukur kinerja suatu bisnis dengan pembandingan rata-rata unit bisnis lain atau *corporate standard*. Bae dan Lawler (2000) membandingkan metode persepsi responden dengan pembandingan kinerja rata-rata industri (dalam Priyono, B.S., 2004). Persetujuan dari beberapa ahli teoritis yang mengukur kinerja lebih baik berdasarkan pada persepsi manajer. Penyebabnya secara nyata data objektif yang biasanya diperoleh dari lapangan tidak tersedia, apalagi untuk perusahaan kecil yang tidak pernah mampu mempublikasikan (Dess and Robinson, 1984). Berdasarkan telaah beberapa jurnal pengukuran kinerja organisasi terbagi menjadi dua; keuangan dan non keuangan. Temuan ini disajikan dalam tabel 1.

### Metoda Penelitian

#### Rancangan Penelitian

Metode penelitian ini adalah survei dengan menggunakan kuesioner secara *cross sectional*. Adapun jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Cara pengumpulan data primer

dapat melalui kuesioner dan wawancara dengan beberapa manajer. Sedangkan data sekunder dapat diperoleh melalui beberapa catatan perusahaan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan manufaktur di Jawa Timur yang ada pada daftar ICMD. Desain sampling penelitian ini bersifat *non-probability sampling*. Teknik penyusunan skala yang digunakan untuk pernyataan lingkungan eksternal dan internal, strategi bersaing, postur strategi, model pelatihan SDM menggunakan *skala perbedaan semantik (semantic differentials)*, sedangkan untuk variabel Kinerja menggunakan skala Likert. Skala perbedaan semantik ini digunakan untuk mengukur

objek atau konsep bagi seorang responden dan merupakan skala yang mengandung dua ajektif yang bertentangan (Effendi, S dalam Singarimbun, M dan S. Effendi., 1989).

Pertanyaan variabel lingkungan baik eksternal maupun lingkungan internal, responden ditanya untuk menunjukkan tingkatan penekanan variabel lingkungan dari sangat mengancam (*hostile*) sampai dengan sangat aman (*benign*). Keseluruhan indikator lingkungan eksternal dan lingkungan internal selanjutnya diidentifikasi dengan meminta responden untuk memilih jawaban yang disesuaikan dengan ciri-ciri lingkungan yang *hostile* dan *benign*. Lingkungan yang mengancam termasuk dalam lingkungan *hostile*

dan lingkungan yang aman termasuk dalam lingkungan *benign*. Untuk variabel strategi bersaing, responden ditanya untuk menunjukkan tingkatan penekanan dari indikator strategi yang tidak ditekankan sampai dengan indikator strategi yang ditekankan. Untuk variabel postur strategi, responden ditanya untuk menunjukkan tingkatan penekanan dari menekankan pada postur strategi *konservatif* sampai dengan postur strategi yang *entrepreneur*. Untuk variabel model pelatihan SDM responden ditanya untuk menunjukkan tingkatan penekanan dari menekankan pada model pelatihan *mekanik* sampai dengan model pelatihan yang *organik*. Sedangkan untuk variabel kinerja

**Tabel 1.**  
**Pengukuran Kinerja**

Pengukuran Kinerja	Indikator	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
Kinerja Non Keuangan	Efektivitas	*	*													
	Efisiensi	*														
	Adaptasi organisasi	*														
	Layanan		*	*					*	*						
	Produktivitas			*					*				*			*
	Stabilitas karyawan										*					
	Inovasi										*					
	Moral karyawan						*			*						
	Hubungan pelanggan						*			*						
	Hubungan supplier						*									
	R&D Outley						*									
	Komitmen & loyalitas								*						*	
	Citra perusahaan								*						*	
	Kemampuan perusahaan								*						*	
	Kepuasan kerja								*	*						
Kinerja Keuangan	Kinerja keuangan			*		*			*				*			
	Pangsa pasar			*							*					*
	Pertumbuhan Penjualan			*					*		*					*
	Total revenue				*											
	Total Asset				*											
	Net Income				*											
	Market share				*						*					
	Overall				*		*									
	Kinerja Ekspor					*		*								
	ROA					*								*		
	ROS					*	*				*			*		
	ROI						*	*								
	Profit Margin									*	*					*
	Domestic Sales Volume							*			*					

Sumber: kumpulan dari hasil riset-riset sebelumnya

Keterangan:

(1) Ruekert (1985) & Homburg, C., *et al* (1999); (2) Mathis, R.L and J.J Jackson (2001); (3) Alleyne, P., *et al*, (2005); (4) Allen, R.S dan M.M. Helms (2002); Bou, J.C & Beltran (2005); (5) Lefebvre, L.A. *et al* (1997); (6) Gilley, K. M *et al* (2004); (7) Hidayat, I., (2004); Edelman, L.F *et al* (2005); Coltman, T.R *et al* (2003); Heijltjes, M dan A.v. Witteeloostuijn (2003) (8) Priyono, B, S (2004&2003); (9) Harel, G. H and S.S. Tzafirir (1999); (10) Huang, T.C., (1999); (11) Cunha, R.C e e and M.P e Cunha., (2004); (12) Dolan, S.L., *et.al* (2003); (13) Choe, Jm (2002); (14) McCarthy, P.M dan T.J. Keefe (2000) dan (15) Adu, K.A (1999)

organisasi responden diminta untuk memilih jawaban dengan 7 alternatif pilihan: 1 Sangat Rendah (SR); 2 Rendah (R); 3 Agak Rendah (AR); 4 Sama; 5 Agak Tinggi (AT); 6 Tinggi (T); 7 Sangat Tinggi (ST). Hasil penyebaran kuesioner responden yang menjawab lengkap sejumlah 167 responden sehingga layak untuk dianalisis. Hasil uji validitas dan reliabilitas menyimpulkan bahwa untuk masing-masing indikator pada variabel yang diteliti menghasilkan *loading factor* >0.5 (*valid*) dan signifikan. Sedangkan untuk uji reliabilitas menghasilkan *cronbach alpha* >0.6 (reliabel). Untuk uji asumsi kesemuanya menghasilkan kesimpulan bahwa data yang dianalisis adalah normal, tidak terjadi *univariate* maupun *multivariate outlier*.

Adapun indikator-indikator masing-masing variabel adalah: (1) lingkungan eksternal: intensitas persaingan (X1.1), politik dan keamanan (X1.2), peraturan pemerintah (X1.3), pelanggan (X1.4), sosial budaya (X1.5), dan teknologi (X1.6), (2) lingkungan internal: sumber daya manusia (X2.1), keuangan dan akuntansi (X2.2), pemasaran (X2.3), operasional (X2.4), R&D (X2.5), dan pengembangan organisasi (X2.6). Indikator dari strategi bersaing diantaranya: perbaikan berkelanjutan dari produk/layanan melalui riset pasar (X3.1), mencari peluang pasar baru (X3.2), menekankan efektivitas pada koordinasi antar departemen yang berbeda (X3.3), menggunakan sistem kontrol biaya untuk memonitor kinerja produk/layanan yang dihasilkan (X3.4), dan menetapkan produk/layanan di atas harga pesaing (X3.5). Indikator postur strategi adalah inovasi (X4.1), agresifitas (X4.2), keberanian beresiko (X4.3), keberanian bersaing (X4.4) dan proaktifitas (X4.5). Indikator model pelatihan adalah: keahlian karyawan (X5.1), orientasi kerja (X5.2), kebutuhan kompetensi (X5.3), orientasi produktivitas (X5.4), dan output produk/layanan (X5.5). Indikator dari kinerja organisasi: kualitas kerja (Y1), kepuasan kerja (Y2), kapabilitas organisasi (Y3), adaptasi kerja (Y4) dan kualitas layanan (Y5). Teknik statistik yang dipergunakan adalah *Structural equation Modelling* (SEM) Amos 4.01 untuk model integrasi dan Regresi *euclidence distance* untuk model konfigurasi dan kontijensi, juga anova

(*analysis compare means one way anova*). Van de Vend an Drazin (1985 dalam Selto, F H and Celia J. R., 1995; 670) menyarankan bahwa yang paling sesuai untuk mengoperasionalkan pendekatan *fit system* adalah dengan mencari *Eucliden Distance* (ED). Kelebihan dari metode ini adalah koefisien regresinya sebaiknya negative dan signifikan. Semakin besar skor *eucliden distance* berarti fit antar variabel semakin kecil sehingga akan berpengaruh negative terhadap kinerja organisasi.

### Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis penelitian yang ada pada penelitian ini adalah;

- H1. Ada pengaruh signifikan lingkungan eksternal terhadap strategi bersaing.
- H2. Ada pengaruh signifikan lingkungan internal terhadap strategi bersaing.
- H3. Ada pengaruh signifikan lingkungan eksternal terhadap postur strategi
- H4. Ada pengaruh signifikan lingkungan internal terhadap postur strategi.
- H5. Ada pengaruh signifikan lingkungan eksternal terhadap model pelatihan.
- H6. Ada pengaruh signifikan lingkungan internal terhadap model pelatihan.
- H7. Ada pengaruh signifikan strategi bersaing terhadap model pelatihan.
- H8. Ada pengaruh signifikan strategi bersaing terhadap postur strategi
- H9. Ada pengaruh signifikan strategi bersaing terhadap kinerja organisasi.
- H10. Ada pengaruh signifikan postur strategi bersaing terhadap kinerja organisasi
- H11. Ada pengaruh signifikan model pelatihan terhadap postur strategi dan pengaruh signifikan postur strategi terhadap model pelatihan.

H12. Semakin ada kesesuaian (fit) hubungan antara strategi bersaing dengan masing-masing variabel lingkungan eksternal dan internal, postur strategi, model pelatihan akan semakin dapat meningkatkan kinerja organisasi secara konfigurasi

H13. Semakin ada kesesuaian (fit) hubungan antara strategi bersaing dengan variabel lingkungan eksternal akan semakin dapat meningkatkan kinerja organisasi secara kontijensi.

H14. Semakin ada kesesuaian (fit) hubungan antara strategi bersaing dengan variabel lingkungan internal akan semakin dapat meningkatkan kinerja organisasi secara kontijensi.

H15. Semakin ada kesesuaian (fit) hubungan antara strategi bersaing dengan variabel postur strategi akan semakin dapat meningkatkan kinerja organisasi secara kontijensi.

H16. Semakin ada kesesuaian (fit) hubungan antara strategi bersaing dengan variabel model pelatihan akan semakin dapat meningkatkan kinerja organisasi secara kontijensi.

### Hasil penelitian dan pembahasan

#### Evaluasi terhadap model dengan One-Step approach to SEM.

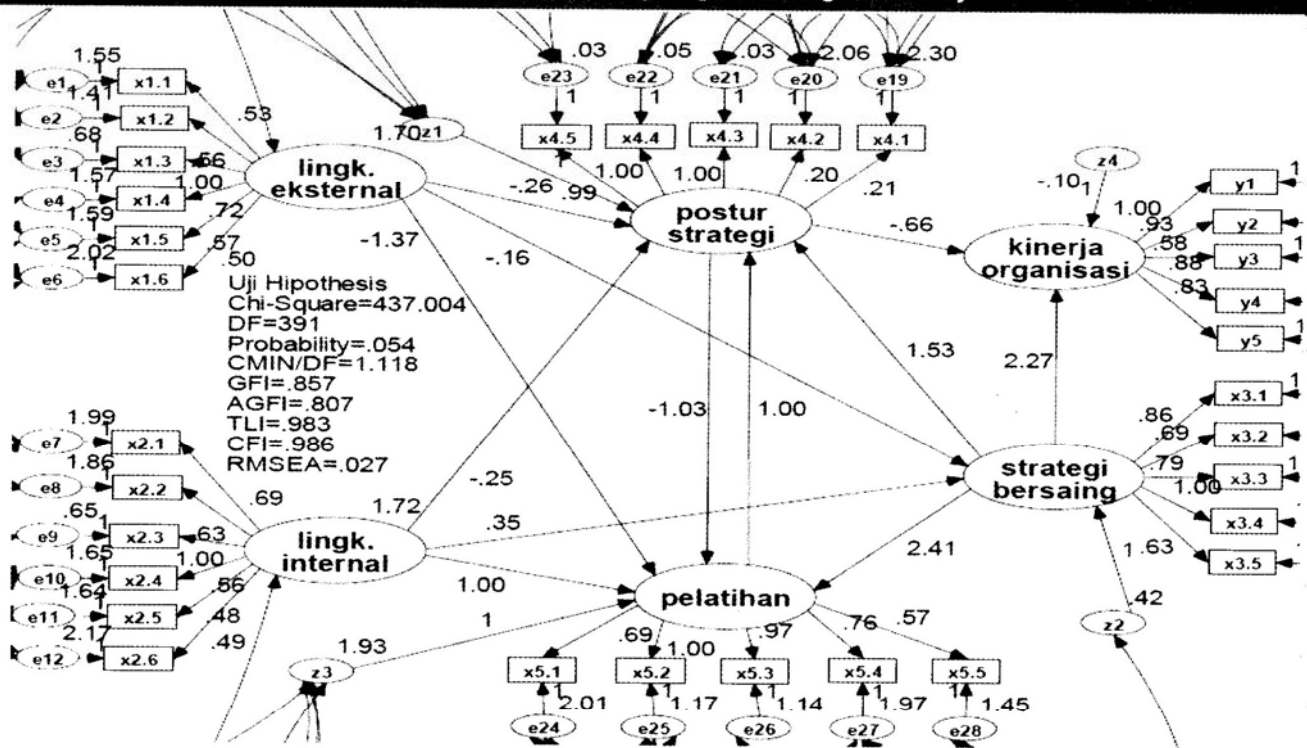
Hasil pengujian dengan model persamaan struktural (*structural equation model*) dengan program AMOS pada langkah awal (sebelum dilakukan *modification indices*) menjelaskan bahwa berdasarkan kriteria *Goodness of Fit Indices One Step* menghasilkan kesimpulan bahwa masih ada tiga kriteria *goodness of fit indices* yang jelek. Oleh karena itu

**Tabel .2**  
**Evaluasi Kriteria Goodness of Fit Indices One Step Approach**  
**Setelah dilakukan modification Indices**

Kriteria	Hasil	Nilai kritis	Evaluasi model
Chi Square	437.004	Diharapkan kecil	Semakin baik
C min/DF	1.118	$\leq 2.00$	Baik
Probabilitas	0.054	$\geq 0.05$	Baik
RMSEA	0.027	$\leq 0.08$	Baik
GFI	0.857	$\geq 0.9$	Marginal
AGFI	0.807	$\geq 0.9$	Marginal
TLI	0.983	$\geq 0.95$	Baik
CFI	0.986	$\geq 0.94$	Baik

Sumber: data primer diolah

Gambar 3 Model Integrasi Lingkungan, Strategi dan Kinerja



Tabel 3  
Koefisien Jalur (Standardize dan Unstandardize Regression)

			Estimasi (Unstandardize)	Estimasi (standardize)	S.E	C.R	P	Ket.
strategi bers.	<--	lingk._eks.	-0,155	-0,295	0,069	-2,246	0,025	berpengaruh
strategi bers.	<--	lingk._intern	0,353	0,675	0,092	3,847	0,000	berpengaruh
Model Pelatihan	<--	lingk._intern	1,000	1,572			0,000	berpengaruh
postur_strat	<--	lingk._intern	-0,254	-0,241	0,090	-2,838	0,005	berpengaruh
Model Pelatihan	<--	strategi_bers.	2,410	1,980	0,897	2,687	0,007	berpengaruh
postur_strat.	<--	strategi_bers.	1,535	0,758	0,346	4,434	0,000	berpengaruh
postur_strat.	<--	lingk._ekst.	-0,263	-0,247	0,099	-2,664	0,008	berpengaruh
Model Pelatihan	<--	lingk._ekst	-1,367	-2,136	0,195	-7,024	0,000	berpengaruh
kinerja_org.	<--	postur_strat.	-0,661	-0,905	0,163	-4,067	0,000	berpengaruh
Kinerja org.	<--	Strategi bersaing	2,269	1,533	0,607	3,739	0,000	berpengaruh
Model Pelatihan	<--	Postur strat.	-1,031	-1,715	0,354	-2,913	0,004	berpengaruh
Postur strat.	<--	Model Pelatihan	1,000	0,601			0,000	Berpengaruh

\* signifikan pada alfa 5%

dilakukan modifikasi. Hasil evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices One Step Approach* setelah dilakukan modifikasi dapat dilihat pada gambar 1 dan tabel 2.

Dari hasil evaluasi terhadap model yang diajukan ternyata dari seluruh kriteria yang digunakan hampir

keseluruhannya baik, kecuali GFI dan AGFI memiliki kriteria marginal. Dalam penilaian model, indeks TLI dan CFI sangat dianjurkan untuk digunakan karena indeks ini relatif tidak sensitif terhadap besarnya sampel dan kurang dipengaruhi pula oleh kerumitan model

(Hulland *et al.*, 1996). Berdasarkan penjelasan yang ada maka merujuk pada prinsip parsimony (Arbuckle dan Worthke, 1999 dalam Solimun, 2004) bahwa jika terdapat satu atau dua kriteria *goodness of fit* yang telah memenuhi nilai yang diharapkan, maka model



secara keseluruhan sudah dapat dikatakan baik, atau pengembangan model hipotesis secara konseptual dan teoritis sudah dapat dikatakan didukung oleh data empiris. Dengan demikian dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut. Sebenarnya ada cara/solusi untuk mengatasinya dengan menggunakan *SEM two step approach*.

Cara ini telah digunakan oleh peneliti untuk mengatasi solusi tersebut, dan uji asumsi secara umum dapat terpenuhi dengan hanya beberapa kali melakukan *modification indices*. Hal ini pernah juga dilakukan oleh peneliti (Muafi, Usahawan, Maret, 2007). Hasil penelitian seperti yang ada pada tabel 3 menjelaskan bahwa **hipotesis pertama sampai dengan hipotesis kesebelas diterima**. Secara tidak langsung menjawab pertanyaan bahwa ada peran mediasi lain selain strategi bersaing dalam menganalisis pengaruh lingkungan terhadap kinerja.

#### Perbedaan pemilihan strategi berdasarkan persepsi manajer terhadap lingkungan, postur strategi dan model pelatihan.

Hipotesis selanjutnya yang akan diuji dalam penelitian ini menggunakan konsep kesesuaian hubungan (*fit*). Konsep kesesuaian hubungan yang digunakan mendasarkan pada perspektif konfigurasi melalui perhitungan *euclidence distance* (Riyanto, B 1999: 146; Rhee, M and S. Mehra, 2006: 510; Selto, F H and C. J. Renner, 1995; Delery dan Doty, 1996). Sebelum dilakukan pengujian pada hipotesis berikutnya, maka dalam analisis ini data keseluruhan akan dipisahkan dalam dua kelompok, *pertama*, kelompok perusahaan dengan

strategi *inovasi (inovative)* dan *kedua*, kelompok strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*). Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai F signifikan, artinya memang ada perbedaan strategi yang nyata antara kelompok *inovasi* (kode 1) dan kelompok *kepemimpinan biaya* (kode 2).

#### Analisis model kesesuaian

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan model regresi linier sederhana dengan persamaan,  $Y = a + bDist + e$ . Dimana Y adalah kinerja, a adalah konstanta; b adalah koefisien regresi; Dist adalah *Euclidian distance variable*. Analisis regresi sederhana digunakan untuk menguji hipotesis seperti yang dinyatakan dalam H12, H13, H14, H15 dan H16 dilakukan pada semua data yaitu jumlah kelompok *inovasi* dan kelompok *kepemimpinan biaya*. Dalam persamaan regresi linier sederhana masing-masing variabel independen *euclidian distance* diuji pengaruhnya terhadap kinerja organisasional, dan hasilnya disimpulkan dalam Tabel 4.

Persamaan regresi yang digunakan dalam pengujian H.12, H.13, H.14, H.15 dan H.16 pada semua kelompok ternyata menghasilkan koefisien regresi yang **negative dan signifikan** pada semua model persamaan. Dalam pengujian regresi sederhana ini yang dicari memang angka yang negative dan signifikan pada koefisien baik b1, b2, b3, b4 dan b5. Semakin besar skor *euclidian distance* berarti derajat kesesuaian antar variabel semakin kecil sehingga akan berpengaruh negative terhadap kinerja. Sebaliknya semakin kecil skor *euclidian distance* berarti derajat kesesuaian antar

variabel semakin tinggi sehingga akan berpengaruh positif terhadap kinerja. Dilihat dari hasil uji t pada tabel 4 ternyata signifikansi masing-masing hipotesis kurang dari 0.01 artinya hipotesis kedua belas sampai ke enam belas diterima (H.12, H.13, H.14, H.15 dan H.16) **diterima**. H12 diterima artinya derajat kesesuaian hubungan variabel strategi bersaing dan keempat variabel kontijensi yakni lingkungan eksternal, lingkungan internal, postur strategi dan pelatihan secara konfigurasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Semakin ada kesesuaian (*fit*) hubungan antara strategi bersaing dengan lingkungan eksternal, lingkungan internal, postur strategi dan kebijakan model pelatihan secara konfigurasi maka akan semakin dapat meningkatkan kinerja organisasi. Demikian seterusnya untuk H13, H14, H15 dan H16. Dapat disimpulkan bahwa ada kesesuaian masing-masing variabel yakni lingkungan eksternal, lingkungan internal, postur strategi dan model kebijakan pelatihan terhadap strategi bersaing baik secara konfigurasi dan kontijensi pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Jawa Timur sehingga lebih meningkatkan kinerja organisasinya.

#### Analisis Regresi Kelompok Strategi Inovasi

Hasil akhir pengujian kelompok strategi Inovasi menyimpulkan bahwa tidak ada kesesuaian hubungan variabel strategi inovasi dan model pelatihan terhadap kinerja. Hal ini sekaligus mendukung alasan penelitian sebelumnya pada temuan pengaruh negative pada model integrasi (lihat tabel 3 dan tabel 5 pada lampiran).

#### Analisis Kelompok Kepemimpinan Biaya

Pada strategi kelompok *kepemimpinan biaya* menyimpulkan bahwa secara keseluruhan dari variabel yang dikaji yakni lingkungan, postur strategi dan model pelatihan baik secara konfigurasi maupun kontijensi tidak ada kesesuaian dengan strategi kepemimpinan biaya. Hal ini sekaligus mendukung alasan penelitian sebelumnya bahwa ada pengaruh negatif yang ditemukan pada model integrasi (lihat tabel 3 dan tabel 6 pada lampiran).

Tabel 4.  
Hasil Regresi Pengujian Hipotesis Keseluruhan Strategi

Model persamaan regresi	R <sup>2</sup>	Konstanta	Koefisien (beta)	t hitung	sign
1. $Y = a + b1 \text{ dist } (X1X3) + e$	0.262	5.069	-0.512	-7.615	0.000*
2. $Y = a + b1 \text{ dist } (X2X3) + e$	0.233	5.007	-0.482	-7.030	0.000*
3. $Y = a + b1 \text{ dist } (X4X3) + e$	0.238	4.927	-0.488	-7.136	0.001*
4. $Y = a + b1 \text{ dist } (X5X3) + e$	0.090	4.696	-0.299	-4.003	0.001*
5. $Y = a + b1 \text{ dist } (X1X2X4X5X3) + e$	0.300	5.987	-0.548	-8.381	0.000*

Sumber: data primer diolah

Ket: \* sign. <0.005



## Pembahasan dan Implikasi

Penelitian ini secara umum menghasilkan temuan bahwa model *environment-strategy-performance* (E-S-P) bisa diterima atau diimplementasikan dalam industri manufaktur khususnya perusahaan semen. Ini berarti mendukung penelitian sebelumnya yang telah meyakini kebenaran dari paradigma tersebut. (Lukas, B. A., *et al* 2001; Badri, M. A., *et al* 2000; Cristmann, P., *et al* 1999; Li, H., 1991; Luo, Y., 1999; Weinsten, M and K Obloj., 2002; Bou, J. C and I. Beltran., (2005); Edelman, L. F., *et al* (2005); Carmeli, A., (2004); Priyono, B. S., (2003, 2004); Heijltjes, M., A.V. Witteeloostuijn (2003). Demikian juga penelitian ini menghasilkan temuan bahwa dalam kerangka paradigma *environment-strategy-performance* (E-S-P) bisa diintegrasikan dengan menelaah variabel lain selain strategi bersaing yang berperan sebagai mediasi yakni postur strategi dan praktik SDM seperti model pelatihan. Ini berarti mendukung penelitian sebelumnya yang telah meyakini kebenaran dari model tersebut (Steers, R.M., (1980: 125); (Robbins, S.P., 1994: 254); Coltman, T *et al* (2003); Harel, G.H and S.S. Tzafir (1999); Anakwe, U.P (2002), dan Weinsten, M and K. Obloj

(2002); (Offstein, E.H., D.R. Gnyawali and A. T. Cobb., 2005; Edelman, L. F., *et al* 2005; Alleyne, P., *et al* 2005; Carmeli, A., 2004; Hoogervorst, J.A.P., *et al* 2002; Schuler, R.S dan S.E Jackson., 1987; Snell (1992 dalam Wielemaker, M and D. Flint, 2005: 261), Baker III., *et al* 1991; Wright, P.M and S.A. Snell (1991: 210) dan peneliti lainnya. Disimpulkan oleh peneliti bahwa paradigma lingkungan-strategi bersaing-kinerja organisasi dapat diintegrasikan dengan variabel lainnya yakni postur strategi dan model pelatihan.

Selanjutnya pengaruh negative pada beberapa temuan dalam model integrasi disebabkan oleh adanya ketidaksesuaian antara strategi bersaing inovatif dengan model pelatihan serta adanya ketidaksesuaian antara strategi bersaing kepemimpinan biaya dengan variabel kontijensi lingkungan eksternal dan internal, postur strategi dan model pelatihan baik secara konfigurasi dan kontijensi. Ini menandakan bahwa secara umum manajer yang ada pada perusahaan manufaktur belum memiliki kesamaan persepsi dalam mengimplementasikan strategi bersaing kepemimpinan biaya dengan

elemen-elemen kontijensi yang dihadapinya. Kondisi ini bisa jadi disebabkan oleh adanya tuntutan bagi para manajer industri manufaktur untuk bisa menghasilkan produk/jasa yang berkualitas tinggi dan inovatif tetapi disatu sisi harus menggunakan biaya serendah mungkin. Jika kondisi ini dibiarkan, maka akan semakin menurunkan kinerja organisasi pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur. Hasil penelitian ini memberikan "guidance" bagi perusahaan-perusahaan manufaktur di Jawa Timur untuk memiliki kebijakan dalam beberapa hal; (1) pihak manajemen perlu memperhatikan faktor-faktor strategik khususnya pada kesesuaian hubungan strategik dengan lingkungan eksternal dan lingkungan internal, postur strategi dan model pelatihan untuk mendukung kinerja organisasional, (2) perusahaan sebaiknya tidak hanya fokus pada perubahan strategik saja tetapi juga perlu fokus pada lingkungan eksternal, lingkungan internal, postur strategi dan model pelatihan, (3) perlu memperhatikan variabel kontijensi lain seperti sistem, budaya, gaya kepemimpinan manajer, struktur organisasi dan lainnya.

Lampiran.

**Tabel 6**  
Hasil regresi model konfigurasi dan kontijensi kelompok Inovasi

Model persamaan regresi	R <sup>2</sup>	Konstanta	Koefisien (beta)	t hitung	sign
1. $Y = a + b_1 \text{ dist } (X_1X_3) + e$	0.056	4.796	-0.237	-2.707	0.008*
2. $Y = a + b_1 \text{ dist } (X_2X_3) + e$	0.053	4.783	-0.229	-2.614	0.010*
3. $Y = a + b_1 \text{ dist } (X_4X_3) + e$	0.272	5.098	-5.222	-6.782	0.000*
4. $Y = a + b_1 \text{ dist } (X_5X_3) + e$	0.002	4.535	-0.043	-0.476	0.635 (n.s)
5. $Y = a + b_1 \text{ dist } (X_1X_2X_4X_5X_3) + e$	0.150	5.572	-0.388	-4.666	0.000*

Sumber: data primer diolah

Ket.\* sign. <0.005

**Tabel 7**  
Hasil regresi model konfigurasi dan kontijensi kelompok Kepemimpinan Biaya

Model persamaan regresi	R <sup>2</sup>	Konstanta	Koefisien (beta)	t hitung	sign
1. $Y = a + b_1 \text{ dist } (X_1X_3) + e$	0.003	2.884	0.074	0.456	0.663 (n.s)
2. $Y = a + b_1 \text{ dist } (X_2X_3) + e$	0.000	3.110	0.053	0.326	0.495 (n.s)
3. $Y = a + b_1 \text{ dist } (X_4X_3) + e$	0.012	3.197	0.020	1.124	0.902 (n.s)
4. $Y = a + b_1 \text{ dist } (X_5X_3) + e$	0.005	2.972	0.111	0.689	0.746 (n.s)
5. $Y = a + b_1 \text{ dist } (X_1X_2X_4X_5X_3) + e$	0.005	3.091	0.074	0.439	0.651 (n.s)

Sumber: data primer diolah

Ket.\* sign. <0.005; n.s = non significant

## Simpulan

Simpulan penelitian ini adalah; (1) model integrasi E-S-P bisa diimplementasikan pada perusahaan manufaktur di Indonesia, (2) ada peran mediasi lain yakni postur strategi dan model pelatihan yang berperan sama dalam memediasi pengaruh lingkungan terhadap kinerja, (3) ada kesesuaian strategi bersaing dengan lingkungan eksternal dan internal, postur strategi dan model pelatihan dalam meningkatkan kinerja organisasi, (4) Pengaruh negatif pada model integrasi lebih dipengaruhi oleh adanya ketidaksesuaian antara strategi bersaing dengan variabel kontijensi yang dihadapi oleh perusahaan. **U**

## DAFTAR PUSTAKA\*

\* Daftar pustaka lengkap ada pada peneliti. Jika menginginkan jurnal dan daftar pustaka silahkan kontak ke muafi2001@yahoo.com. Terima kasih